

ANTONIO CESAR **AMARU** MAXIMIANO | IRENE PATRÍCIA **NOHARA**

Gestão Pública

ABORDAGEM INTEGRADA
DA ADMINISTRAÇÃO E DO
DIREITO ADMINISTRATIVO

Os autores e a editora empenharam-se para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores dos direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispondo-se a possíveis acertos caso, inadvertidamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.

Não é responsabilidade da editora nem dos autores a ocorrência de eventuais perdas ou danos a pessoas ou bens que tenham origem no uso desta publicação.

Apesar dos melhores esforços dos autores, do editor e dos revisores, é inevitável que surjam erros no texto. Assim, são bem-vindas as comunicações de usuários sobre correções ou sugestões referentes ao conteúdo ou ao nível pedagógico que auxiliem o aprimoramento de edições futuras. Os comentários dos leitores podem ser encaminhados à **Editora Atlas Ltda.** pelo e-mail editorialcsa@grupogen.com.br.

Direitos exclusivos para a língua portuguesa

Copyright © 2017 by

Editora Atlas Ltda.

Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional

Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na internet ou outros), sem permissão expressa da editora.

Rua Conselheiro Nébias, 1384

Campos Elísios, São Paulo, SP – CEP 01203-904

Tels.: 21-3543-0770/11-5080-0770

editorialcsa@grupogen.com.br

www.grupogen.com.br

Designer de capa: MSDE | MANU SANTOS Design

Editoração eletrônica: Caio Cardoso

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

M419g

Maximiano, Antonio Cesar Amaru

Gestão pública : abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo / Antonio Cesar Amaru Maximiano, Irene Patrícia Nohara.
– 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

Inclui bibliografia e índice

ISBN 978-85-97-01330-6

1. Administração pública. 2. Burocracia. 3. Direitos fundamentais. 4. Planejamento estratégico. I. Nohara, Irene Patrícia. II. Título.

17-44226

CDD: 352

CDU: 352

1110720

Apresentação, xxv

Parte I – Fundamentos da Gestão Pública, 1

CAPÍTULO 1

Administração: de que se trata?, 3

1.1. O que significa administração?, 4

1.1.1 A palavra, 4

1.1.2 Administradores ou gestores, 5

1.1.2.1 Transformação de especialistas em administradores, 5

1.1.2.2 Quase todos são administradores ou gestores, 6

1.1.3 Administração como profissão, 6

1.2 Administração pública, 6

1.2.1 Administração como estrutura de órgãos e cargos, 6

1.2.2 Administração como processo ou atividade, 7

1.3 Natureza da atividade dos administradores, 7

1.3.1 Administração como conjunto de funções, 7

1.3.2 Administração como desempenho de papéis, 8

1.3.2.1 Papéis interpessoais, 9

1.3.2.2 Papéis de processamento de informações, 9

1.3.2.3 Papéis de decisão, 10

1.4 Habilidades gerenciais, 10

1.4.1 Habilidades segundo Katz, 10

1.4.2 Habilidades segundo Mintzberg, 10

1.5 Fundamentos jurídicos da Administração Pública, 12

1.5.1 Regime jurídico administrativo, 12

1.5.2 Desafios da gestão pública: articulação entre Direito e Administração, 13

1.5.3 Princípios constitucionais da Administração Pública, 14

1.5.3.1 Legalidade, 14

1.5.3.2 Impessoalidade, 16

1.5.3.3 Moralidade, 17

1.5.3.4 Publicidade e transparência, 19

1.5.3.5 Eficiência, 22

Questões, 23

X SUMÁRIO**CAPÍTULO 2****Teorias e escolas da Administração, 24**

- 2.1 Administração como corpo de conhecimentos, 25
- 2.2 Mapa da selva das teorias, 25
- 2.3 Escola clássica da Administração, 25
- 2.4 Movimento da administração científica, 27
 - 2.4.1 Princípios da administração científica, 27
 - 2.4.2 Participantes do movimento, 28
 - 2.4.2.1 Frank e Lillian Gilbreth e o estudo de movimentos, 28
 - 2.4.2.2 Henry Gantt, 28
 - 2.4.2.3 Hugo Münsterberg, 29
 - 2.4.3 Triunfo de Taylor, 29
- 2.5 Linha de montagem, 30
- 2.6 Henri Fayol, 31
 - 2.6.1 Fayol, a guerra e o governo, 31
 - 2.6.2 Principais contribuições de Fayol, 31
 - 2.6.3 Administração como função distinta das demais, 32
 - 2.6.4 Princípios de administração de Fayol, 33
 - 2.6.5 Elementos de administração, 33
 - 2.6.6 Expansão das ideias de Fayol, 34
 - 2.6.6.1 Charles de Fréminville, 34
 - 2.6.6.2 Joseph Carlioz, 34
 - 2.6.6.3 Lyndall Urwick, 35
 - 2.6.6.4 Luther Gulick, 35
 - 2.6.7. Triunfo de Fayol, 36
- 2.7 Comportamento organizacional, 36
- 2.8 Pensamento sistêmico, 37
 - 2.8.1 Sistema, 38
 - 2.8.2 Teoria geral dos sistemas, 38
 - 2.8.3 Organizações como sistemas, 39
- 2.9 Enfoque contingencial, 39
- 2.10 Organização moderna, 40
- Questões, 40

CAPÍTULO 3**Organizações e burocracia, 42**

- 3.1 Organizações, 43
 - 3.1.1 O que é uma organização?, 43
 - 3.1.2 Importância das organizações, 43

3.2 Processos organizacionais, 44

- 3.2.1 Processos centrais ou primários, 44
- 3.2.2 Processos de apoio, 44

3.3 Divisão do trabalho, 44

- 3.3.1 Cargos e departamentos, 45
- 3.3.2 Especialização, 45
- 3.3.3 Responsabilidades, 45
- 3.3.4 Autoridade, 46
- 3.3.5 Hierarquia, 46

3.4 Critérios para a divisão do trabalho, 46

- 3.4.1 Organização funcional (Forma U), 46
- 3.4.2 Organização multidivisional (Forma M), 48
- 3.4.3 Organização projetizada (Forma P), 48
- 3.4.4 Organização horizontalizada (Forma H), 48
- 3.4.5 Organizações em rede (Forma N), 48

3.5 Max Weber e a burocracia, 49

- 3.5.1 Conceitos fundamentais, 49
- 3.5.2 Tipo ideal de burocracia, 50
 - 3.5.2.1 Formalidade e respeito às leis, 50
 - 3.5.2.2 Obediência às ordens de forma impessoal, 50
 - 3.5.2.3 Profissionalismo, 51
- 3.5.3 Vantagens da burocracia, 51

3.6 Disfunções da burocracia, 51

- 3.6.1 Patrimonialismo, 51
- 3.6.2 Disfunções segundo Perrow, 52
 - 3.6.2.1 Particularismos, 52
 - 3.6.2.2 Satisfação de interesses pessoais, 52
 - 3.6.2.3 Excesso de regras, 53
 - 3.6.2.4 Hierarquia, 53
- 3.6.3 Disfunções segundo Roth, 53
 - 3.6.3.1 Mecanicismo, 53
 - 3.6.3.2 Individualismo, 53
 - 3.6.3.3 Desestímulo à inovação, 53
- 3.6.4 Disfunções segundo Merton, 54

3.7 Tipologias alternativas, 54

- 3.7.1 Tipo mecanicista, 54
- 3.7.2 Tipo orgânico, 55
- 3.7.3 Modelo situacional de organização, 55

3.8 Representações complexas das organizações, 55

- 3.8.1 Organizações segundo Mintzberg, 55
 - 3.8.1.1 Organização empresarial, 56
 - 3.8.1.2 Organização-máquina, 56
 - 3.8.1.3 Organização profissional, 56
 - 3.8.1.4 Organização diversificada, 57

xii SUMÁRIO

3.8.1.5 Organização inovadora, 57	
3.8.1.6 Organização missionária, 57	
3.8.1.7 Organização política, 57	
3.8.2. As organizações segundo Handy, 58	
3.8.2.1 Zeus, 58	
3.8.2.2 Apolo, 58	
3.8.2.3 Atena, 58	
3.8.2.4 Dioniso, 58	
3.8.3 Organizações segundo Morgan, 59	
3.8.3.1 Máquina, 59	
3.8.3.2 Organismo vivo, 59	
3.8.3.3 Cérebro, 59	
3.8.3.4 Cultura, 60	
3.8.3.5 Sistema político, 60	
3.8.3.6 Prisão psíquica, 60	
3.8.3.7 Sistema em fluxo e transformação, 60	
3.8.3.8 Instrumento de dominação, 60	
3.9 Aprendizagem organizacional, 60	
3.9.1 Domínio pessoal (<i>personal mastery</i>), 61	
3.9.2 Modelos mentais (<i>mental models</i>), 61	
3.9.3 Visão compartilhada (<i>shared vision</i>), 61	
3.9.4 Aprendizagem em equipe (<i>team learning</i>), 61	
3.9.5 Pensamento sistêmico (<i>systems thinking</i>), 61	
3.10 Gestão da imagem organizacional, 62	
Questões, 64	

CAPÍTULO 4**Estado e Governo, 65**

4.1 Estado, 66
4.2 Elementos do Estado, 67
4.2.1 Soberania, 67
4.2.2 Território, 68
4.2.3 Povo, 68
4.2.4 Finalidade, 69
4.3 Governo, 69
4.4 Governança, 70
4.4.1 Fundamentos da governança corporativa, 71
4.4.1.1 Relatório Cadbury, 71
4.4.1.2 Princípios da OCDE, 71
4.4.1.3 Lei Sarbanes-Oxley, 72
4.4.2 Governança corporativa no Brasil, 72
4.4.2.1 CVM, 72
4.4.2.2 BM&FBOVESPA, 72
4.4.2.3 IBGC, 73
4.4.3 Governança pública, 73

4.5 *Accountability*, 74

4.6 Governabilidade, 74

4.7 Independência de poderes e funções do Estado, 75

4.7.1 Poderes e funções estatais, 75

4.7.2 Poder Legislativo, 76

4.7.3 Poder Executivo, 76

4.7.4 Poder Judiciário, 78

4.8 Gestão do Poder Judiciário, 79

Questões, 81

CAPÍTULO 5

Administração Pública, 83

5.1 Organização da Administração Pública: desconcentração e descentralização, 84

5.2 Administração Pública Direta, 85

5.3 Administração Pública Indireta, 86

5.3.1 Autarquia, 87

5.3.2 Fundações públicas, 92

5.3.3 Estatais, 95

5.3.3.1 Empresa pública, 100

5.3.3.2 Sociedade de economia mista, 100

5.4 Consórcios, 102

5.4.1 Criação do consórcio, 102

5.4.2 Definição, 103

5.4.3 Objetivos, 103

5.4.4 Espécies e regimes jurídicos, 104

5.5 Agências reguladoras, 105

5.5.1 Regime especial, 105

5.5.2 Rol de agências reguladoras e de vinculação aos ministérios supervisores, 106

5.5.3 Mandatos dos dirigentes, 107

5.5.4 Atividades desenvolvidas, 107

5.5.5 Regime dos recursos humanos, 109

5.5.6 Limites à autonomia, 110

Questões, 111

CAPÍTULO 6

Reformas da Administração Pública, 112

6.1 Cronologia, 113

6.1.1 De 1500 até 1822: Brasil Colônia, 113

6.1.2 De 1822 até 1889: Brasil Monárquico, 120

6.1.3 De 1889 até 1930: Primeira República ou República Velha, 123

xiv SUMÁRIO

6.2 Administração Pública até 1930, 125

6.3 Reforma da década de 1930, 126

6.3.1 Ações da reforma, 126

6.3.2 Administração de pessoal e criação do Dasp, 126

6.3.3 Reformas trabalhistas de Vargas, 127

6.3.3.1 Sindicatos, 127

6.3.3.2 Justiça do Trabalho, 127

6.3.3.3 Consolidação das Leis do Trabalho, 128

6.3.4 Síntese do mérito da reforma, 128

6.4 Reforma de 1967, 129

6.5 Constituição de 1988, 130

6.6 Reforma de 1995, 131

6.6.1 A Nova Gestão Pública, 131

6.6.2 A reinvenção do governo e a administração empreendedora, 131

6.6.3 Reforma do aparelho do Estado, 132

6.6.4 Projetos da reforma, 132

6.7 Modelos de gestão, 134

Questões, 135

CAPÍTULO 7**Organização político-administrativa, 137**

7.1 Forma de Estado federativa, 137

7.2 Surgimento do federalismo americano e brasileiro, 137

7.2.1 Debates do federalista, 137

7.2.2 Federalismo brasileiro: por segregação, 138

7.3 Autonomia dos Entes Federativos, 138

7.4 Repartição de competências, 139

7.5 Federalismo fiscal assimétrico, 140

7.6 Desafios da gestão pública dos Entes Federativos: dicas de aprimoramento, 141

Questões, 142

CAPÍTULO 8**Gestão municipal, 144**

8.1 Aspectos da gestão municipal, 145

8.2 Estatuto da Cidade, 145

8.3 Disciplina urbanística, 146

8.3.1 Funções sociais da cidade, 147

8.3.2 Diretrizes do Estatuto da Cidade, 147

8.3.3 Orientações para governança interfederativa, 148

- 8.4 Controladoria municipal, 149
- 8.5 Planejamento e desenvolvimento local sustentável, 149
- 8.6 Participação cidadã em conselhos municipais, 150
- Questões, 150

Parte II – Processos da Gestão Pública, 153

CAPÍTULO 9

Serviços públicos, 155

- 9.1 Serviços públicos nas atividades do Estado, 156
- 9.2 Critérios de identificação dos serviços públicos, 160
- 9.3 Conceito, 161
- 9.4 Princípios dos serviços públicos, 161
 - 9.4.1 Generalidade ou igualdade dos usuários, 161
 - 9.4.2 Modicidade das tarifas, 161
 - 9.4.3 Mutabilidade do regime jurídico, 162
 - 9.4.4 Continuidade, 162
- 9.5 Classificação, 163
- 9.6 Delegação: concessão e permissão, 164
- 9.7 Parcerias público-privadas: infraestrutura e desenvolvimento, 167
- Questões, 169

CAPÍTULO 10

Ciclo do planejamento governamental, 170

- 10.1 Planejamento, 171
- 10.2 Incerteza e estratégia, 171
- 10.3 Estratégia, 171
- 10.4 Administração estratégica, 172
- 10.5 Administração estratégica no serviço público brasileiro, 173
- 10.6 Plano plurianual (PPA), 174
 - 10.6.1 Dimensões e definições, 174
 - 10.6.2 PPA no nível federal, 175
 - 10.6.3 PPA no nível estadual, 177
 - 10.6.4 PPA no nível municipal, 178
- 10.7 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), 178
- 10.8 Lei Orçamentária Anual (LOA), 179
- 10.9 Tramitação, 181
 - 10.9.1 PPA, 181

XVI SUMÁRIO

10.9.2 LDO, 181

10.9.3 LOA, 182

10.10 Ferramentas da administração estratégica, 182

10.10.1 Modelo de negócios, 182

10.10.2 Análise Swot, 183

10.10.3 *Balanced scorecard* e mapa estratégico, 184

Questões, 187

CAPÍTULO 11**Gestão das políticas públicas, 188**

11.1 Política e políticas, 189

11.2 Definições de políticas públicas, 189

11.3 Tipos de políticas públicas, 190

11.3.1 Finalidade temática, 190

11.3.2 Ação do governo, 190

11.4 Ciclo das políticas públicas, 191

11.5 Limitações e utilidade do modelo do ciclo, 191

11.5.1 Críticas, 191

11.5.2 Vantagens, 191

11.6 Teorias e modelos de análise, 192

11.6.1 Escolha racional institucional, 192

11.6.2 Teoria dos fluxos múltiplos, 193

11.6.3 Teoria do equilíbrio pontuado, 194

11.6.4 Modelo das coalizões de defesa, 195

11.6.5 Redes de políticas públicas, 196

11.7 Avaliação das políticas públicas, 197

11.7.1 Critérios de avaliação, 197

11.7.2 Impacto, 198

11.7.3 Entrega dos produtos/serviços, 199

11.7.4 Indicadores de resultados, 199

11.7.5 Eficiência, 199

11.8 Gestão da avaliação, 200

Questões, 201

CAPÍTULO 12**Planejamento de projetos, 202**

12.1 Definição de projeto, 203

12.2 Explorando a definição, 204

12.2.1 Atividade temporária, 204

12.2.2 Produto singular, 204

- 12.3 Programa e portfólio, 204
 - 12.3.1 Programa, 205
 - 12.3.2 Portfólio (ou *porta-fólio*), 205
 - 12.3.3 Sistema, 205
- 12.4 Ciclo de vida do projeto, 205
- 12.5 Administração de projetos, 205
 - 12.5.1 Nível operacional, 206
 - 12.5.2 Nível estratégico, 206
 - 12.5.3 Nível organizacional, 206
- 12.6 Áreas do conhecimento, 207
- 12.7 Escopo do projeto, 208
 - 12.7.1 Estrutura analítica por produtos, 208
 - 12.7.2 Estrutura analítica por fase do projeto, 208
- 12.8 Cronograma, 209
 - 12.8.1 Sequenciamento das atividades, 209
 - 12.8.2 Tabela e diagrama de precedências, 210
 - 12.8.3 Desenho do cronograma, 211
- 12.9 Orçamento do projeto, 211
 - 12.9.1 Planejamento de recursos, 212
 - 12.9.2 Estimativa de custos, 212
 - 12.9.3 Orçamento e linha de custos do projeto, 212
- 12.10 Preparação do plano do projeto, 212
 - 12.10.1 A ideia de projeto, 213
 - 12.10.2 Estágios seguintes do plano do projeto, 213
- 12.11 Método do marco lógico, 214
 - 12.11.1 Primeira coluna: resumo narrativo (também chamado “lógica da intervenção”), 216
 - 12.11.2 Quarta coluna: pressupostos, 217
 - 12.11.3 Segunda coluna: indicadores, 217
 - 12.11.4 Terceira coluna: meios de verificação, 218
 - 12.11.5 Marco lógico como instrumento de avaliação, 218
- Questões, 219

CAPÍTULO 13

Controle da Administração Pública, 220

- 13.1 Introdução ao controle, 221
- 13.2 Controle externo e interno, 221
 - 13.2.1 Autotutela, 221
 - 13.2.2 Direito de petição, 221
 - 13.2.3 Recurso administrativo, 222
- 13.3 Controle legislativo, 223
 - 13.3.1 Controle político, 223
 - 13.3.2 Controle financeiro, 224

- 13.4 Controle judicial, 224
- 13.5 Improbidade administrativa, 224
- 13.6 Controle pela Lei Anticorrupção, 226
 - 13.6.1 Ato lesivo à Administração Pública, 226
 - 13.6.2 Sanções, 226
 - 13.6.3 Processo de apuração de responsabilidade, 227
 - 13.6.4 Responsabilização judicial, 228
 - 13.6.5 Acordo de leniência, 228
- 13.7 Controle social da Administração Pública, 228
- 13.8 Responsabilidade civil do Estado, 229
- 13.9 Requisitos da responsabilização do Estado, 229
- 13.10 Causas excludentes e atenuantes da responsabilização, 232
- Questões, 234

CAPÍTULO 14

Eficiência e outras medidas de desempenho, 235

- 14.1 Desempenho e eficiência, 236
- 14.2 Eficiência e desperdício, 237
- 14.3 Produtividade, 237
 - 14.3.1 Produtividade de fatores isolados, 238
 - 14.3.2 Produtividade de fatores combinados, 238
 - 14.3.3 Produtividade e qualidade combinadas, 238
 - 14.3.4 Produtividade no uso do tempo, 239
 - 14.3.4.1 Produtividade do tempo, 239
 - 14.3.4.2 Tempo de ciclo, 239
 - 14.3.4.3 Velocidade do processo, 239
 - 14.3.5 Flexibilidade, 239
- 14.4 Eficiência e produtividade da Administração Pública, 239
 - 14.4.1 Critérios da OCDE, 242
 - 14.4.1.1 Confiança no governo, 242
 - 14.4.1.2 Redistribuição da renda, 242
 - 14.4.1.3 Estado de Direito, 242
 - 14.4.1.4 Eficiência do setor público, 243
 - 14.4.1.5 Eficácia na aplicação de recursos ou eficiência econômica (*cost effectiveness*), 243
 - 14.4.2 Critérios do Banco Mundial, 243
- 14.5 Métodos para aprimorar a eficiência, 244
 - 14.5.1 Reengenharia e redesenho de processos, 244
 - 14.5.2 Seis Sigmas, 245
 - 14.5.3 Qualidade total, 246
- 14.6 Sistema Toyota e modelo japonês, 246
 - 14.6.1 *Jidoka* (autonomação), 247
 - 14.6.1.1 *Andon* (administração visual), 247
 - 14.6.1.2 *Genshi genbutsu* (ir e ver), 247
 - 14.6.1.3 *Poka-yoke* (à prova de erros), 248

- 14.6.2 *Just-in-time* (na hora certa), 248
 - 14.6.2.1 *Heijunka* (nivelamento da produção), 248
 - 14.6.2.2 Eliminação do desperdício, 249
 - 14.6.2.3 *Takt time* (ritmo cardíaco da produção), 249
 - 14.6.2.4 *Kanban* (cartão de sinalização), 249
- 14.6.3 *Kaizen* (aprimoramento contínuo), 250
 - 14.6.3.1 Cinco por quês?, 250
 - 14.6.3.2 5S ou Cinco Ss, 250
- 14.7 Universalização do modelo japonês, 251
- 14.8 Pensamento enxuto nos serviços e na Administração Pública, 251
- Questões, 253

CAPÍTULO 15

Qualidade na Administração Pública, 254

- 15.1 Serviços, 255
 - 15.1.1 Dimensões dos serviços, 255
 - 15.1.2 Estruturação dos serviços, 255
 - 15.1.3 Características dos serviços, 256
 - 15.1.4 Princípios fundamentais do serviço público, 256
- 15.2 Rol dos serviços públicos, 257
- 15.3 Como definir qualidade?, 258
 - 15.3.1 Excelência, 258
 - 15.3.2 Especificações, 258
 - 15.3.3 Conformidade com especificações, 258
 - 15.3.4 Adequação ao uso, 258
- 15.4 Processos da administração da qualidade, 259
 - 15.4.1 Planejamento da qualidade, 259
 - 15.4.2 Asseguramento, 260
 - 15.4.3 Controle da qualidade, 260
 - 15.4.4 Aprimoramento da qualidade, 260
- 15.5 Gestão da qualidade na gestão pública, 261
 - 15.5.1 Qualidade dos serviços, 261
 - 15.5.2 Sistema de gestão da qualidade, 261
 - 15.5.3 Qualidade como estratégia de gestão, 262
- 15.6 Sistemas de gestão da qualidade, 262
- 15.7 Indicadores da qualidade dos serviços públicos, 263
 - 15.7.1 Indicadores de qualidade de serviço, 263
 - 15.7.2 Indicadores de qualidade do atendimento, 264
- 15.8 Qualidade como estratégia de gestão, 264
- 15.9 Modelos de excelência, 265
 - 15.9.1 História dos principais modelos de excelência, 265
 - 15.9.2 Modelo e critérios do Prêmio Deming, 266

XX SUMÁRIO

15.9.3 Modelo e critérios do Prêmio Baldrige, 267

15.9.4 Modelo e critérios da Estrutura Comum de Avaliação, 269

15.10 Modelo de excelência em gestão pública, 271

15.11 Modelo de excelência gerencial da Fundação Nacional da Qualidade, 272

Questões, 273

CAPÍTULO 16**Licitação pública, 274**

16.1 Conceito e natureza jurídica, 275

16.2 Disciplina legal, 275

16.3 Finalidades, 276

16.4 Contratação direta, 277

16.4.1 Inexigibilidade, 278

16.4.2 Dispensa, 278

16.4.3 Licitação dispensada, 280

16.5 Procedimento e suas fases, 282

16.6 Modalidades, 288

16.7 Pregão, 290

16.7.1 Procedimento do pregão presencial, 293

16.7.2 Procedimento do pregão eletrônico, 294

16.8 Convênios e termos similares, 295

16.9 Sistema de cadastramento unificado de fornecedores (Sicaf), 297

16.10 Cadastro informativo de créditos não quitados do setor público federal (Cadin), 297

Questões, 297

CAPÍTULO 17**Contratos administrativos, 299**

17.1 Definição e natureza jurídica, 300

17.2 Tratamento legal, 302

17.3 Características, 303

17.4 Formalidades, 304

17.5 Cláusulas essenciais, 306

17.6 Duração, 306

17.7 Cláusulas exorbitantes, 307

17.8 Alterações, 307

17.9 Reajuste ou revisão, 308

17.10 Sistema de gestão de contatos – Sincon, 309

17.11 Extinção do contrato administrativo, 309

Questões, 311

CAPÍTULO 18

Gestão de parcerias com organizações da sociedade civil, 312

18.1 Lei de Parcerias, 313

18.2 Terceiro setor, 314

18.3 Organizações da sociedade civil, 314

18.4 Leis especiais: Organizações Sociais e Oscips, 315

18.5 Procedimentos de manifestação de interesse social, 315

18.6 Chamamento público, 316

18.7 Termo de colaboração e termo de fomento, 318

18.8 Acordo de cooperação, 319

18.9 Monitoramento e prestação de contas, 319

Questões, 320

Parte III – Gestão de pessoas, 321

CAPÍTULO 19

Processos de gestão de pessoas, 323

19.1 Organizações e pessoas, 324

19.2 Estratégia do capital humano, 324

19.2.1 Perspectiva econômica, 324

19.2.2 Perspectiva gerencial, 325

19.2.2.1 Valor econômico, 325

19.2.2.2 Valor intelectual, 326

19.2.2.3 Valor social, 326

19.2.3 Perspectiva do indivíduo como criador de valor, 326

19.2.4 Perspectiva humanista do capital humano, 327

19.3 Processos da gestão de pessoas, 328

19.3.1 Atração e retenção, 328

19.3.2 Desenvolvimento, 329

19.3.3 Administração do desempenho, 329

19.3.4 Manutenção, 329

19.3.5 Desenvolvimento organizacional, 329

19.4 Níveis da gestão de pessoas, 330

19.4.1 Atividades de nível estratégico, 330

19.4.2 Atividades de nível administrativo, 330

19.4.3 Atividades de nível operacional, 331

- 19.5 Recrutamento e seleção: concurso público, 331
 - 19.5.1 Histórico de surgimento dos concursos públicos, 332
 - 19.5.2 Tratamento jurídico dos concursos públicos, 333
 - 19.5.3 Controle dos concursos públicos, 334
- 19.6 Gestão de concursos públicos, 336
- 19.7 Sistemas de remuneração do servidor público, 337
 - 19.7.1 Teto, 337
 - 19.7.2 Proibição de acumulação remunerada, 339
- 19.8 Aposentadoria, 339
- Questões, 341

CAPÍTULO 20**Servidores públicos, 342**

- 20.1 Agentes públicos, 343
 - 20.1.1 Agentes políticos, 343
 - 20.1.2 Servidores públicos, 343
 - 20.1.3 Militares, 344
 - 20.1.4 Particulares em colaboração com o Poder Público, 345
- 20.2 Histórico da profissionalização do funcionalismo no Brasil, 345
- 20.3 Cargos, empregos e funções, 347
 - 20.3.1 Cargo, 347
 - 20.3.2 Emprego público, 347
 - 20.3.3 Função, 348
- 20.4 Regime jurídico dos servidores estatutários, 349
- 20.5 Provimento, 351
- 20.6 Classe, carreira e quadro, 352
- 20.7 Estabilidade e vitaliciedade, 353
- 20.8 Sindicalização e direito de greve, 354
- 20.9 Responsabilidades dos servidores, 355
 - 20.9.1 Responsabilidade administrativa, 356
 - 20.9.2 Responsabilidade civil, 356
 - 20.9.3 Responsabilidade criminal, 356
 - 20.9.4 Comunicação excepcional das instâncias, 357
- 20.10 Processo administrativo disciplinar, 358
 - 20.10.1 Finalidade, 358
 - 20.10.2 Fases do procedimento legal, 359
 - 20.10.3 Sindicância, 360
 - 20.10.4 Prescrição, 361
 - 20.10.5 Revisão do Processo Administrativo Disciplinar, 363
- Questões, 363

CAPÍTULO 21**Gestão por competências, 364**

21.1 Competências e gestão de pessoas, 365

21.2 Que são competências?, 365

21.3 Limitações da ideia de competência, 367

21.4 Domínios de aprendizagem, 367

21.5 Conhecimentos, 368

21.5.1 Dados, informação e conhecimento, 368

21.5.2 Conhecimento tácito e explícito, 368

21.5.3 Espiral do conhecimento, 369

21.6 Aptidões e habilidades, 369

21.6.1 Distribuição normal, 370

21.6.2 Tipos de aptidões, 370

21.6.3 Aptidões e inteligência, 371

21.6.3.1 Teoria do fator geral, 371

21.6.3.2 Teoria triárquica da inteligência, 372

21.6.3.3 Teoria das inteligências múltiplas, 372

21.6.3.4 Emoções e inteligência emocional, 373

21.7 Atitudes, 373

21.7.1 Opiniões, valores e motivações, 374

21.7.1.1 Opiniões, 374

21.7.1.2 Valores, 374

21.7.1.3 Motivações, 374

21.7.2 Papel das atitudes, 374

21.7.3 Atitudes e personalidade, 374

21.7.3.1 Atitudes e funções do pensamento, 375

21.7.3.2 Tipos psicológicos, 376

21.8 Escola francesa dos saberes, 376

21.9 Graduação das competências, 377

21.10 Modelos de competências, 377

21.11 Exemplos de competências, 378

21.12 Aprendizagem e desenvolvimento de competências, 380

21.12.1 Perspectivas sobre aprendizagem, 380

21.12.1.1 Cognitivismo, 380

21.12.1.2 Perspectiva da aprendizagem social, 380

21.12.1.3 Construtivismo, 381

21.12.2 Estilos de aprendizagem, 381

21.12.2.1 Auditivos, 382

21.12.2.2 Visuais, 382

21.12.2.3 Cinéticos, 382

Questões, 383

CAPÍTULO 22**Ética na Administração Pública, 384**

22.1 Ética – enfoque normativo, 385

22.2 Abrangência da ética na administração, 385

22.2.1 Nível social da ética, 386

22.2.2 Nível do *stakeholder*, 386

22.2.3 Ética na administração e política internas, 386

22.2.4 Ética no nível individual, 386

22.3 Criação de sistemas de valores, 387

22.3.1 Confúcio, 387

22.3.2 Aristóteles, 387

22.3.3 Kant, 388

22.4 Evolução ética, 388

22.5 Ética relativa e absoluta, 388

22.5.1 Ética relativa, 389

22.5.2 Ética absoluta, 389

22.6 Estágios de desenvolvimento moral, 389

22.6.1 Estágio pré-convencional de desenvolvimento moral, 389

22.6.2 Estágio convencional de desenvolvimento moral, 390

22.6.3 Estágio pós-convencional de desenvolvimento moral, 390

22.7 Ética na Administração Pública brasileira, 390

22.8 Experiência de outros países, 397

22.8.1 Estados Unidos, 397

22.8.2 França, 398

22.8.2.1 Carta de Deontologia dos Membros do Governo, 398

22.8.2.2 Lei dos funcionários, 399

22.8.3 Espanha, 399

22.9 Governo e governança corporativa, 399

22.9.1 Lei de Práticas Corruptas no Estrangeiro (FCPA), 400

22.9.2 Lei Anticorrupção, 400

22.9.3 Lei de Defesa da Concorrência, 401

Questões, 402

Bibliografia, 403**Índice remissivo, 413**